

Finalmente, la complejidad del entorno con la subsecuente tasa de información que genera, desborda la capacidad de procesamiento de información del sujeto promedio. El periódico se erige en indicador o prescriptor, que marca la cantidad y calidad de información que el sujeto debe conocer, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Las características de la prensa diaria y de los distintos tipos de prensa (regional o nacional) y de los distintos tipos de lectores (según se considere L'Horta o la ciudad de Valencia, siendo en este último espacio donde mayores desequilibrios se dan entre las zonas de penetración de los diferentes diarios.

Comarca L'Horta.

El periódico es un instrumento con tres vertientes claramente diferenciadas:

- a) Medio de información,
- b) Medio de comunicación de influencia sobre la opinión pública; y
- c) Marcado carácter social de pertenencia e integración social.

El efecto activador del producto sobre el individuo, le confiere al periódico un papel de estímulo sobre el mismo. Es decir, el sujeto integra la información recibida como parte de su estimulación habitual, convirtiéndose en fuente de futuras actitudes o conductas. Este hecho, explica por ejemplo, la influencia genérica de los medios de comunicación social en la opinión y comportamiento de los individuos.

El segundo nivel motivador del periódico, posee un marcado carácter social. El sujeto típico, se relaciona con distintos grupos sociales de índole diferente (laborales, personales, etc.), algunos de los cuales representan para él, auténticos grupos de referencia.

En esas condiciones, el manejo de información, se configura como un auténtico símbolo de pertenencia a tales grupos. En consecuencia, el periódico, cobra el rango funcional de medio o instrumento relacional.

En este mismo plano social, el lector es catalogado por sus círculos sociales, en categorías de clasificación social. El individuo que maneja información, o mejor que posee opinión, es valorado, catalogándose por asociación como persona integrada socialmente. Como extensión de este fenómeno, el periódico (al igual que ocurre con otros medios de comunicación social) proporciona al sujeto una fórmula de integración social, basada en la autopercepción de seguridad, a la vez que le prescribe gran parte de su "rol" como sujeto social.

## I.- INTRODUCCION

### RESUMEN

Este trabajo pretende realizar un diagnóstico estratégico y

## PERFIL ESTRATEGICO Y ANALISIS

### ECONOMICO-FINANCIERO.

## APLICACION A CUATRO GRANDES

## EMPRESAS ESPAÑOLAS

## II.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Tal como señala M.E. PORTER<sup>1</sup>, para llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa hay que analizar sus fuerzas y debilidades (análisis interno) y las amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).

FATIMA GUADAMILLAS GOMEZ

ROSA MA MUÑOZ CASTELLANOS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y EMPRESA

FACULTAD DE C.C. JURIDICAS Y SOCIALES DE TOLEDO

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

<sup>1</sup>Análisis SWOT (Strengths & Weakness, Opportunities & Threats o amenazas). Para más información véase PORTER (1981).



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es aplicar los conocimientos de los campos financiero y estratégico al análisis de una serie de empresas sobresalientes en sus respectivos sectores. De esta forma, se consigue un acercamiento entre las enseñanzas universitarias y la realidad empresarial. Además, se muestra una aplicación directa de la estrategia y las finanzas al diagnóstico y evaluación de las características y del conjunto de condiciones que hacen que una determinada empresa se mantenga como líder en su sector económico.

## I.- INTRODUCCION

Este trabajo pretende realizar un diagnóstico estratégico y financiero de cuatro de las mayores empresas españolas. Para realizarlo se utiliza la técnica del perfil estratégico, en el que se tienen en cuenta diversos aspectos de la empresa concreta en relación con su sector como son: las características estructurales, el campo de actividad, la estructura organizativa y el estilo de dirección.

La información aportada por el perfil estratégico se complementa con el análisis de una serie de ratios económicos y financieros que ofrecen un diagnóstico financiero de las empresas y muestran sus fortalezas en relación con el resto de su sector, que hace que se mantengan en una posición de liderazgo.

## II.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Tal como señala M.E.PORTER <sup>1</sup>, para llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa hay que analizar sus fuerzas y debilidades (análisis interno) y las amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).

En este trabajo vamos a centrarnos únicamente en el análisis interno, que consiste básicamente en el diagnóstico de la empresa y su posicionamiento frente a la competencia. Dicho diagnóstico es "el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los

<sup>1</sup>Análisis SWOT (Strengths o fuerzas, Weakness o debilidades, Opportunities y Threats o amenazas). Para más información véase PORTER (1991)



medios de que dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva"<sup>2</sup>.

Un diagnóstico completo se hace desde el punto de vista financiero, de gestión y estratégico. Este último será la base de nuestro análisis aunque, al estar los tres muy interrelacionados, será necesario recurrir a todos ellos (concretamente, la última parte de nuestro análisis puede considerarse diagnóstico financiero).

El diagnóstico estratégico es el establecimiento de la capacidad competitiva o perfil estratégico de la empresa frente a su entorno competitivo y consta de dos partes principales:

- Diagnóstico del soporte estratégico.
- Diagnóstico del estilo de dirección.

### 1.- DIAGNOSTICO DEL SOPORTE ESTRATEGICO

Consiste en determinar una serie de características fundamentales sobre la estructura de la empresa. Entre ellas destacan: la antigüedad, el tamaño y la estructura jurídica.

También es fundamental conocer su campo de actividad en cuanto a productos y mercados y la estructura de la organización en aspectos tales como la delegación y descentralización de responsabilidades, funcionamiento de los sistemas de comunicación e información o la flexibilidad organizativa.

<sup>2</sup>BUENO CAMPOS (1993:188).

### 2.- DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE DIRECCION

Se refiere al estudio del perfil de los directivos en cuanto a sus actitudes, aptitudes y habilidades.

Se analizan también, los aspectos relacionados con la cultura de la organización y el estilo de decisión y los sistemas de gestión aplicados.

### 3.- TECNICAS DE AYUDA: EL PERFIL ESTRATEGICO

El diagnóstico, como hemos podido observar, es un proceso de cierta complicación dado el elevado componente subjetivo que conlleva y la multitud de factores que intervienen. Este es el principal motivo por el que han ido surgiendo técnicas que sistematizan el trabajo y presentan los resultados de forma más comprensible. Entre las más utilizadas podemos citar: el perfil estratégico, las matrices estratégicas (Pantalla de negocios o Matriz de posición estratégica, Matriz de crecimiento-Cuota de mercado o Portafolio, Matrices orgánicas-Ciclo de vida) y el método PIMS<sup>3</sup>. De todas ellas hemos seleccionado el "perfil estratégico" por ser la más adecuada en base a los datos con que contamos para realizar el estudio.

El método consiste en la elaboración de un gráfico que nos muestra la posición competitiva de la empresa en relación con sus factores críticos.

Los pasos a seguir son los siguientes:

<sup>3</sup>PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy).



- Selección de los factores internos y externos más significativos.
- Valoración de dichos factores. Para ello se suele utilizar una escala de valoración con cinco niveles que van desde una valoración "bastante negativa" a una valoración "bastante positiva"<sup>4</sup>.
- Por último no queda más que representar gráficamente el perfil.

### III.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO Y ELABORACION DE LOS PERFILES DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.

Antes de comenzar el análisis creemos conveniente hacer al lector las siguientes aclaraciones:

- Se han elegido cuatro grandes empresas, muy representativas de sus respectivos sectores, de las cuales poseemos un amplio conocimiento de su evolución estratégica.
- No pertenecen al mismo grupo estratégico, ni siquiera al mismo entorno competitivo; por eso hemos completado el estudio con una comparación respecto a los resultados de las principales empresas de cada sector.
- Con el fin de no hacer demasiado extenso el trabajo, nos hemos limitado a "factores internos". No consideramos por tanto los externos de tipo institucional, tecnológico, socio-cultural,...

<sup>4</sup>Los cinco niveles se representan de la siguiente forma: muy débil(=), débil (-), equilibrado (E), fuerte(+) y muy fuerte(++).

Una vez dicho esto, podemos comenzar el diagnóstico estratégico de las empresas seleccionadas: el Corte Inglés, Dragados y Construcciones, Fomento de Construcciones y Contratas y Campofrío.

Haciendo un estudio de la evolución desde su nacimiento hasta nuestros días, hemos podido elaborar sus respectivos perfiles estratégicos tal como muestra el Gráfico 1.

LLama la atención el hecho de que los perfiles se mantengan en todo momento a la derecha del gráfico, lo que muestra una posición fuerte y muy fuerte, pero se trata de algo lógico si tenemos en cuenta que son cuatro de las mayores empresas de nuestro país. Si han conseguido alcanzar esa situación de líderes, es difícil que tengan algún factor estratégico "débil".

A continuación podemos comentar algunos "picos" de los perfiles que son reflejo de los factores clave de las empresas estudiadas.

#### EL CORTE INGLES

En productos y mercados, a lo largo de su existencia ha cubierto multitud de campos: grandes almacenes e hipermercados, confección textil, fabricación de muebles de cocina, agencias de viajes, construcción de centros comerciales, informática, seguros, etc.

Su ámbito competitivo se extiende por todo el mundo: filiales en París, Frankfurt, Londres y Lisboa y delegaciones comerciales en multitud de países.

Su estructura organizativa y estilo de dirección se basan en los



siguientes principios: "eficacia y responsabilidad, decisiones colegiadas y en pocas manos y una cierta descentralización operativa por áreas funcionales y actividades específicas"<sup>5</sup>. Se trata por tanto de una empresa con una cultura desarrollada y una dirección altamente participativa.

#### FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS

En productos y mercados ha optado por una diversificación total. Comenzó como una empresa constructora e inmobiliaria pero a medida que aumentaban sus excedentes financieros, fue adquiriendo participaciones en otras empresas entrando incluso en el sector del seguro, de la banca y de los medios de comunicación.

El estilo de dirección ha seguido durante mucho tiempo la misma línea que El Corte Inglés. No hay que olvidar que durante veintiun años, un grupo de miembros del Consejo de Administración de El Corte Inglés, formaron parte también del Consejo de Administración de Construcciones y Contratas.

#### DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES

Ha alcanzado un nivel de diversificación muy importante, lo que puede apreciarse en el amplio campo de actividades que cubre a nivel de grupo: construcción, promoción de inmuebles, ingeniería, geotecnia, exportación-importación, etc.<sup>6</sup>. Destaca el nivel tecnológico conseguido gracias a su actitud innovadora. Utiliza nuevos productos y técnicas propias y ha participado en varios proyectos de investigación a nivel nacional e internacional.

<sup>5</sup>BUENO y MORCILLO( 1993:249). 155

<sup>6</sup>BUENO y MORCILLO(1993:78).

Su nivel de internacionalización es también muy relevante: está presente en países como Liechtenstein, Holanda, Portugal, Finlandia, Argentina, México y Venezuela<sup>7</sup>.

Otro aspecto clave en su éxito ha sido el contar con un equipo directivo muy profesionalizado y muy ligado al sector inmobiliario y de la construcción desde sus orígenes.

#### CAMPOFRIO

Destaca su política de diversificación de productos y mercados para adaptarse a las nuevas necesidades y gustos de los consumidores. Su línea de productos se ha extendido desde la carne de porcino a quesos y derivados de pavo y pollo, utilizando la tecnología más desarrollada y siguiendo una política de I+D que le hace totalmente independiente del exterior.

En cuanto al ámbito competitivo, su expansión a nivel internacional es de sobra conocida: tiene fábricas y filiales en la República Dominicana, Filipinas, México, Francia, Portugal, Argentina y Rusia<sup>8</sup>.

Por último, en su estilo de dirección ha jugado un papel importante el trabajo en equipo, donde se potencia la comunicación, una adecuada descentralización y delegación de funciones, dirección por objetivos fijados de forma consensuada y el binomio cultura-liderazgo.

En cuanto al tamaño y estructura jurídica de las cuatro empresas,

<sup>7</sup>BUENO y MORCILLO(1993:81). 156

<sup>8</sup>GIL (1994:7).



como podemos observar en el Anexo 2 (nº de empleados, total ingresos, Activo total...):

- El Corte Inglés, Fomento de Construcciones y Contratas y Dragados y Construcciones se encuentran dentro de las 25 principales compañías, que facturan más de 200.000 millones de pesetas anuales.

- Campofrío, sin embargo, presenta unos valores inferiores, por eso hemos situado esta empresa en otro nivel respecto al factor tamaño.

Las cuatro empresas tienen una estructura jurídica plurisocietaria o de grupo, es decir, una matriz con control sobre otras sociedades filiales. Aunque los datos que estamos manejando se refieren a las empresas no consolidadas con sus filiales, es decir, no son cifras de los grupos, podemos hacer la comparación perfectamente de cara a la realización del perfil.

#### **IV.- COMPARACION DE LOS PERFILES ESTRATEGICOS CON LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS**

En este apartado se realiza un diagnóstico financiero de las empresas estudiadas a través del análisis de un conjunto de ratios.

Para completar la información que nos aportan los ratios, es necesario tomar un punto de referencia que puede ser el valor correspondiente a la misma empresa en años anteriores, o bien, los ratios del sector económico al que pertenece la firma. En este caso se

ha elegido el segundo criterio de comparación<sup>9</sup>, ya que tratamos de mostrar los puntos fuertes que hacen que una determinada empresa, y no otra de características similares, consiga una posición preponderante en su sector. Los ratios elegidos son de cuatro tipos: apalancamiento, liquidez, rentabilidad y eficacia.

Los resultados aportados por el estudio de ratios, recogidos en el Anexo 1, para las empresas son los siguientes:

**EL CORTE INGLES**, sus ratios de autonomía solvencia y cobertura presentan un nivel notablemente más elevado que el resto del sector, sin embargo, su endeudamiento es muy inferior. Esto es debido a la política aplicada por la empresa que consiste en financiarse básicamente por los fondos generados por la autofinanciación, lo que hace que tenga una solvencia adecuada y ocupe una posición más fuerte por no depender de la financiación exterior. Por estas mismas razones sus ratios de tesorería y circulante muestran que su solvencia a corto plazo es notablemente superior a la del resto de las empresas comerciales. Los ratios de rentabilidad y eficiencia muestran como El Corte Inglés obtiene mejores resultados que el resto del sector debido, entre otros motivos, a sus bajos costes financieros.

**FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS**, los ratios de esta empresa muestran resultados similares y en algunas ocasiones inferiores al resto del sector, ya que se trata de un sector muy competitivo y formado por grandes empresas. A pesar de ello, es la empresa líder entre las constructoras en lo que se refiere a ingresos totales,

<sup>9</sup>Los ratios de cada empresa se van a comparar con los del conjunto de las mejores empresas y más representativas de cada sector.



beneficio y "cash-flow" neto, activos totales y número de empleados<sup>10</sup>.

**DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES**, esta empresa es la segunda de su sector en cuanto a beneficios, ingresos, activos y plantilla. Además, sus ratios financiero muestran una situación muy ventajosa en algunos aspectos. Sus ratios de autonomía, solvencia y cobertura son superiores al resto del sector; mientras que su endeudamiento es muy inferior. Esto hace que su solvencia a largo plazo esté asegurada. Sus ratios de liquidez también son mejores que los del resto de las empresas constructoras, aunque sus razones de rentabilidad y eficacia se mantienen en niveles semejantes.

**CAMPOFRIO**, los ratios de esta empresa muestran que una de sus principales fortalezas es su elevada solvencia, sobre todo a largo plazo, y su bajo endeudamiento, que hace que no dependa excesivamente de la financiación exterior y tenga una elevada autonomía. Su liquidez a corto plazo es ligeramente inferior al resto del sector. Sin embargo, sus razones de rentabilidad y eficacia muestran como se trata de una de las empresas más rentables del sector de la construcción.

## V.- CONCLUSIONES

Los puntos fuertes de las empresas estudiadas, desde el punto de vista estratégico, que hacen que éstas ocupen una situación preponderante en su sector son los siguientes:

- A. Una amplia diversificación de productos y mercados.
- B. Un ámbito competitivo a nivel internacional.

<sup>10</sup>Véase Anexo 2

C. Un estilo de dirección eficiente y profesional que fomenta el trabajo en equipo y la descentralización.

Estas características se ven además reforzadas por el logro de una favorable situación financiera caracterizada por:

- A. Un elevado grado de solvencia a corto y largo plazo.
- B. Una amplia autonomía y cobertura debido al hecho de que su fuente principal de recursos es la autofinanciación, como muestra su bajo endeudamiento.
- C. Los ratios de rentabilidad y eficiencia muestran un desempeño superior de estas empresas respecto al resto del sector, que se debe, entre otras causas, a sus bajos costes financieros.

Estas conclusiones muestran como las empresas con una posición estratégica preponderante en su sector cuentan con unas determinadas características financieras, que apoyan esta posición. La contrastación de este hecho, con una muestra más amplia de empresas, será objeto de posteriores trabajos.

Autonomía	90,52	77,54	79,86
Solvencia	165,65	167,92	255,97
Cobertura	208,29	164,5	114,17
Endeudamiento	252,31	451,53	339,98

## LIQUIDES

Tesorería	128,02	103,65	81,24	95,24
Circulante	144,03	133,72	129,49	142,99

## RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

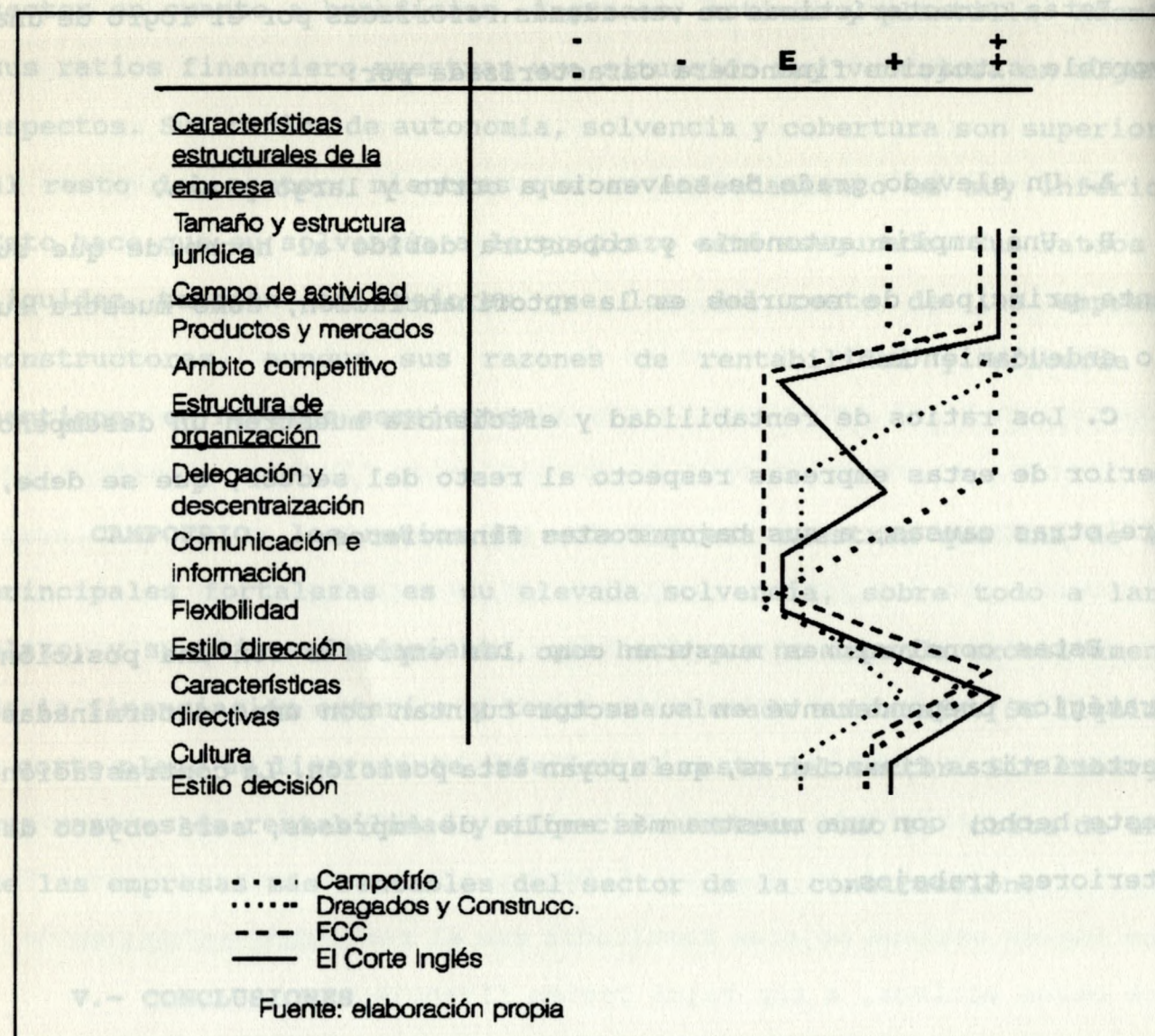
R. financiera	15,33	25,62	23,58	31,53
R. económica	6,07	6,6	15,80	7,96
R. ventas	5,31	10,90	10,51	6,5
Margen bruto	5,55	13,87	16,00	10,65
Rotación activo	114,47	112,5	150,37	178,73

Fuente: El País Negocios y elaboración propia



GRAFICO 1

PERFILES ESTRATEGICOS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS



Anexo 1. Ratios económicos y financieros de las empresas estudiadas y de sus respectivos sectores para el año 1992 (%).

	EL CORTE INGLES	SECTOR	FCC	SECTOR
<b>APALANCAMIENTO</b>				
Autonomía	84,20	80,12	66,03	77,54
Solvencia	215,98	152,7	117,99	167,92
Cobertura	143,35	117,77	63,73	164,5
Endeudamiento	186,22	613,36	655,92	451,57
<b>LIQUIDEZ</b>				
Tesorería	91,10	69,3	92,60	103,65
Circulante	172,64	104,16	98,92	133,72
<b>RENTABILIDAD Y EFICIENCIA</b>				
R. financiera	14,38	48,86	37,18	25,62
R. económica	7,72	14,39	5,67	6,6
R. ventas	4,61	7,08	5,63	10,90
Margen Bruto	7,24	8,35	11,91	13,87
Rotación Activo	167,29	277,39	100,67	112,5

Fuente: El País Negocios y elaboración propia

	DRAGADOS Y CON.	SECTOR	CAMPOFRIO	SECTOR
<b>APALANCAMIENTO</b>				
Autonomía	90,52	77,54	94,48	79,86
Solvencia	165,65	167,92	303,17	255,97
Cobertura	208,29	164,5	107,49	114,17
Endeudamiento	252,31	451,53	149,22	339,98
<b>LIQUIDEZ</b>				
Tesorería	128,02	103,65	81,24	95,24
Circulante	144,03	133,72	129,49	142,99
<b>RENTABILIDAD Y EFICIENCIA</b>				
R. financiera	15,33	25,62	23,58	31,53
R. económica	6,07	6,6	15,80	7,96
R. ventas	5,31	10,90	10,51	6,5
Margen bruto	5,65	13,87	16,00	10,65
Rotación activo	114,47	112,5	150,37	178,73

Fuente: El País Negocios y elaboración propia



## Anexo 2.

Otros datos de interés de las empresas estudiadas en 1992 (en millones)

	EL CORTE INGLES	FCC	DRAGADOS Y CON.	CAMPOFRIO
Nº Empleados	40.851	22.103	13.215	1.786
Total ingreso	775.104	299.375	291.315	46.293
Capital social	46.207	7.506	29.724	5.009
Recursos prop.	248.813	45.339	100.864	20.631
Inmov. Neto	173.572	71.137	48.424	19.197
Activo total	463.335	297.389	254.492	30.786
Bº neto	23.795	11.351	10.325	3.184
Cash Flow neto	37.005	16.674	13.073	4.946
Facturación por empleado	18,97	13,54	22,04	25,92
Bº neto por empleado	0,58	0,51	0,78	1,78

Fuente: El País Negocios y elaboración propia

## BIBLIOGRAFIA

BUENO CAMPOS, E.(1993): Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Pirámide, Madrid.

BUENO, E., MORCILLO, P.: La dirección eficiente. Pirámide, Madrid.

GIL, C.(1994): "Campofrío desembarca en Argentina", en El País Negocios, 23 de Octubre, p.9.

PORTELA, M.(1993): "Las mayores empresas españolas", en El País Negocios, 28 de Noviembre, pp. 6-24.

PORTER, M.E.(1991): Estrategia competitiva. CECSA, México.